

Специфичната роля на маркетинговата стратегия за изграждане на конкурентноспособност на компанията

Същност на маркетинговата стратегия

В днешно време фирмите трябва бързо и критично да преосмислят своята мисия и маркетингова стратегия. Успех имат фирмите, които най-добре и най-точно задоволява вкуса на своите целеви клиенти. Това ще рече, че не се ориентират върху продукта и неговата цена, а към пазара и мотивацията от своите клиенти.

Стратегията на организацията може да бъде разгледана според функциите, които са предвидени в устава от една страна и от друга, според възприетите критерии. Така се разграничават следните функции:

- Маркетингова стратегия – според целесъобразността и ценообразуването на услугата.
- Стратегия за кадрите – развитие и квалификация на персонала.
- Стратегия по снабдяването – доставки и пласмент.

Маркетингът обхваща производството на стоки, услуги и идеи. Тези стоки, услуги и идеи, трябва да се предлагат съобразно с пазара, с желанията на консуматорите. Това налага познаването този пазар с неговите особености.

Когато е избрана насоката на развитието стратегиите уточняват нарастването в различни варианти. Пред случай сме така да се каже на структурирани стратегии. Работата тогава предполага определяне крива на нарастването в очаквани минимум и максимум, разходите, които ще се правят, печалбата, която се очаква, фирмата и т.н.

За фирмите от решаващо значения са: производството, стратегия за диверсификацията, маркетинг, външнотърговска дейност, финансови и кадрови стратегии.

Видове стратегии

Решенията свързани с производствените мощности, са едни от най-отговорните, които можем да си представим. При наличието в една компания на повече от един завод, респ. цех или друга стопански и (или) географски обособена производствена единица, важен въпрос е насоката на специализация на всеки от тях. Възможните подходи в това отношение са: по продуктови групи, типове процеси, обем или етап на

жизнения цикъл на продукта. Изборът на правилно решение зависи от икономическите разчети по производството, транспорта и дистрибуцията. Икономии на мащаб при петролното рафиниране и високите транспортни разходи в този бизнес диктуват дислокацията на рафинериите в близост до източниците на суров петрол или до пристанищата. Компаниите, произвеждащи продукти за широко потребление, обикновено се стремят към големи, централизирани производствени мощности, където се опитват да постигнат икономии на мащаб при продуктите, за които времето за доставка не е критично (напр. храни, които не се развалят бързо). Ако икономии на мащаб не са съществени, а по важна е близостта до потребителя, производството се нуждае от малки децентрализирани мощности (така е например в мебелното производство). Фирми действащи в условията на шеметно развиващи се индустрии (електронните компоненти да речем), често специализират мощностите си по стадии на жизнения цикъл на продукта: малки, много гъвкави производствени единици за производство на прототипи, съчетани с по-големи специализирани заводи за производство на големи обеми от “узряващите” продукти, намиращи се на върха на търсенето.

Капацитетът на производството е още един въпрос, най тясно свързан с броя, дислокацията и специализацията на мощностите. Решаващото тук е как да се справим с цикличността на търсенето – чрез поддържане на условно излишен в момента капацитет, чрез сезонни запаси, чрез субдоставчици или със средствата на гъвкавото ценообразуване. Можем да бъдем агресивни и гъвкави, увеличавайки капацитета (ново строителство или реконструкции) с оглед на бъдещото търсене, или да бъдем по-консервативни и пестеливи, разглеждайки капацитета на мощностите си като свързани само с търсенето към момента. Както вече се убедихме, нашите решения относно мощностите ни и капацитета им могат да се използват и като инструмент, влияещ върху същия вид решения на конкурентите.

Вертикалната интеграция въздейства директно върху управлението на операциите. Производствените мениджъри поемат отговорност за координиране на по-големи и по-сложни системи; пазарните механизми, върху които те дотогава са имали ограничен контрол, се заменят с вътрешни трансферни механизми, които са единствено от тяхната компетенция. Преди вземането на решение за вертикална интеграция фирмата трябва да е уверена, че производствената и функция е готова за това, т.е. че вътрешните механизми ще работят по-добре от пазарните.

Фирмите се стремят към навлизане на нови пазарни сегменти, нарастване на разнообразието на произвежданите продукти и широчина на продуктовете линии.

Под нов продукт се разбира стока с ново название, продажбата на която се добавя към вече съществуващите. В качеството на нов продукт може да се окаже даже продукт, които се намира в продажба, ако стоката намалява зависимостта на покупките от неравномерност на производството. Ще рече продукта, чийто относителен дял се разширява и по такъв начин се променя структурата на производството, на продажбите.

Иновацията е многофазов процес на набиране на информация, на фундаментални изследвания и лансиране на идеи за иновация въз основа на състоянието на пазара, на производството и набраните нови знания, приложни изследвания, развойни работи и т.н., за да се стигне до производството и продажбите на новия продукт.

Различни проучвания сочат, че от 18 – 19 идеи за иновация една намира приложение и меркантилна реализация. Най-голямо е отсяването при начална проверка. Там от 58 идеи остават 1-2. Голям брой идеи отпадат и на етапа на бизнес анализа, значи при проверката на осъществимостта от гледна точка на финансови и технически условия и пазарни перспективи. По- малък е отсеvът на етапа на развойните работи.

Маркетингови стратегии.

Важно значение за пазарната политика на фирмите имат следните видове стратегии.

Продуктова стратегия. Как да се позиционира фирмата по отношение на предлаганите от нея продукти; колко широка трябва да бъде производствената листа; какъв продуктов микс и продуктови комбинации да се предлагат на отделните целеви пазари?

Разработване и въвеждане на нови продукти на пазара. Кръгът от въпроси, попадащи тук, е широк – от това как да се генерират, селектират и оценяват идеи, през разработването и тестването на прототипи, до пилотните региони и техники за промоция.

Дистрибутивна стратегия. Селекция на дистрибутивните канали; проектиране и поддържане на физическата система за дистрибуция, в т. ч. сервизно обслужване, прогноза на търсенето, контрол на запасите, обработка на поръчките, складови стопанства, обработване на рекламациите и др. Тук може да се причисли и стратегически значимият избор на push или pull подходи (акцент на маркетинговите, в

т. ч. рекламни усилия съответно върху дистрибутора или върху крайния потребител) и др.

Ценова стратегия. Решаващите фактори за една или друга ценова стратегия са: конкурентното позициониране на продукта; стратегия по търговската марка; предлаган продукт микс и др.

Стратегия по промоцията и рекламата. Общата стратегия по промоцията има няколко компонента: реклама, персонални продажби (устно представяне на продукта на един или повече потенциални купувачи), продажбена промоция (панаири, състезания, шоу-програми, мостри, изложби, магазинни демонстрационни щандове и стелажи).

При създаването на продуктова стратегия се отчитат и анализират предлаганите стоки, опаковката и търговската марка. Управленски решения се вземат въз основа на финансови, организационни или икономически съображения: ефективно използване на търговските пътища(представители), производствените мощности или дистрибутивните канали; разходи по поддържането на запасите и др.

По-интересното е, че обхватът може да се разглежда и от тактически и стратегически позиции. Той може да бъде разширен тактически, за да се стимулира общият размер на поръчките от дистрибуторите; за да се запълнят определени търговски площи, които няма да могат да се заемат от конкуренти и др.

Опаковката изпълнява едновременно няколко важни маркетингови роли. Тя може да улесни приложението (аерозоли), да обясни предназначението (лекарства); да има стойност след консумирането на продукта (бурканчета, метални кутии от бисквити и др.); да описва съдържанието (консервирани храни); да направи продукта достатъчно “лъскав” за цената му (козметиката). Различните опаковки на един и същ продукт са не само предназначени за различни потребители (индивидуалните метални кутии – “кенове” и двулитровите “семеини” бутилки безалкохолни напитки), но имат и пряк конкурентен ефект.

Търговската марка става все по-самостоятелна единица за анализ и вече не е толкова тясно свързана със самия продукт. Преди всичко това е така, защото средният жизнен цикъл на продуктите се съкращава и не е икономически смислено да се инвестира в търговска марка, покриваща един единствен продукт. Освен това разходите за маркетинг и особено за реклама нарастват в такава степен, че малко единични продукти са в състояние да ги оправдаят. Това обяснява тенденцията към все по-широка употреба на т. нар. “чадърни марки”, под които се продават цели групи продукти. Оттук следва и стратегическото значение на избора на такъв тип търговски

марки и групирането на продуктите под тях, както и употребата на т. нар. “марки на търговец”, заместващи в някои случаи марките на производителя.

Ценовите стратегии са едни от най-важните в системата на маркетинг-микса. Фирмите се изправят пред сериозни проблеми при тяхното създаване. Производствените разходи и цената са различни неща.

Най-често използваните целеви стратегии при фирмите:

- **Стратегия на “обиране на каймака”**
- **Стратегия на разкриване на пазари**

При стратегията за “обиране на каймака” цената се определя толкова висока, че да носи, макар и за кратък срок, максимума от парични покрити. Риските тук са, че високите оборотни постъпления привличат конкуренти и тласкат към заобикаляне на евентуални патенти или законите за закрила на регистрираните модели.

При стратегията на “обиране на каймака” не винаги или само отчасти се проявяват предимствата на намаляването на разходите за единица продукт чрез по-висок оборот.

Обратно на стратегията на “обиране на каймака”, стратегията на разкриване на пазари е програмирана в дългосрочен план. Първоначалните цени за готови продукти се определят така, че едва в края на пускането им на пазара и при постигане на заплануваните обороти да се постигнат достатъчни печалби за единица продукт. Тази стратегия трябва да изплаши потенциалните конкуренти и да доведе потреблението на продуктите, а по този начин и продаденото количество сравнително бързо до оптимална стойност за един дълъг срок. Ако тази стратегия се обвърже с качество и сервиз, предприятието постига високи честоти на продажба, а следователно и постоянни клиенти. Силно опростено е да се смята, че европейските предприятия в повечето случаи прилагат по-скоро стратегията за “обиране на каймака”, а японските предприятия- стратегията на разкриване на пазари.

При провеждането на стратегията тя често се дефинира като ценова промяна спрямо конкуренцията; това може да се отнася до офертната цена или цената на крайния потребител в зависимост от това, дали става дума за инвестиционна стока и ли потребителска стока. При стратегията за “обиране на каймака” с превъзхождащ другите продукт решението например може да гласи: цената на крайния потребител трябва да е с 5% по-висока от тази на основните конкуренти.

Поради спецификата на дейността си (в страната и в чужбина), при създаването на ценовите стратегии се отчитат влиянието на ценообразуващ и фактори на

международните пазари. При формирането на цените на международните пазари влияние оказват много на брой и разнопосочни фактори. Те могат да действат в краткосрочен и в дългосрочен мащаб. Наслагването на тези влияния прави трудно прогнозирането на цените дори в краткосрочен мащаб. Отчита се влиянието на основните ценообразуващи фактори:

- конюнктура;
- динамика на международните цени;
- фактори определящи краткосрочни колебания на цените;
- фактори определящи дългосрочни колебания на цените;
- мита и нетарифни ограничения

Дистрибутивните стратегии на смесените фирми са насочени в пазарни сегменти в страната и чужбина.

При сегментирането на пазарите се използват следните основни критерии:

- размер на производството- оценяват се обема на производството на смесеното предприятие, капиталовложения и ангажирани човешки ресурси
- полза след покупката. Потребителите притежават продукт с потребителска стойност. От него чрез производство или продажба ще се получи печалба.
- начин за използване на продукта – означава как точно се използва продукта. Възможни са следните варианти: непосредствено използване и препродажба (в тази група попадат и посредниците , които печелят от разликата в покупната и продажната цена).
- географски критерии – фирмите произвеждат продукция за клиенти разположени в различни краища на света. Познаването на районите с най-много потенциални клиенти спомага за ефективна дистрибуция и ниски транспортни разходи.

Рекламни (промоционни) стратегии

При създаването на такива стратегии, фирмите се изправят пред въпроса как да се комбинират различните групи медии. Цели се постигане на максимален ефект на въздействие при минимални разходи. С оглед на това е необходимо да се намери възможно най-добрия микс от медии, т.е. да се развие оптимална медийна стратегия. При това тези медийни стратегии трябва да са насочени към целевите групи на фирмите.

Причините поради които в рамките на рекламното планиране не се залага на една единствена медия, а стремежът е към комбинация от медии, са по-специално следните:

- Визираните целеви групи (пазарни сегменти) нямат предпочитания към една определена медия. Някои от техните членове предпочитат да четат ежедневници, а други – да слушат радио или да гледат телевизия. Ако стремежът е да се достигне до всички, съответно до по-голямата част от членовете на целевите групи, това най-добре може да стане чрез комбинация от медии.
- Определени носители на реклама могат да се използват само за ограничено време. Така например колоните за лепене на плакати, необходими за плакатна реклама, или обществено правните телевизионни станции за телевизионна реклама често не са на разположение през целия срок на рекламния период.
- Диапазонът на определени рекламни средства е ограничен. Това важи например за ежедневниците. Ако рекламиращото предприятие желае оптимално пространствено покритие на областта, към която е насочена неговата реклама, една единствена медия често пъти не е достатъчна.
- С оглед на количеството не всяка медия е еднакво подходяща за оптимално въздействие върху целевата група, към която е насочена рекламата. За постигането на определени рекламни цели комбинацията от медии често е за предпочитане пред масовото използване на един единствен носител на реклама.
- При оценката на съотношението разходи – резултат от използваните медии в повечето случаи комбинациите от медии дават по-добри резултати, отколкото концентрирането върху една единствена медия. Така че най-високата възможна ефективност може да се постигне само чрез комбинирано използване на медиите.

Ролята на маркетинговата стратегия за изграждане на конкурентоспособността на фирмата.

Конкурентоспособността на фирмите предопределя в голяма степен и пазарните позиции, които заемат фирмите. Пазарната позиция се определя като нейните показатели се сравняват с тези на конкурентите.

Според пазарното си положение фирмите могат да бъдат: пазарен лидер, последовател (“втори на пазара”), предизвикател, обслужващ нишата.

Пазарни лидери са фирмите, които като правило притежават най-голям относителен пазарен дял, инициатори са на пазарните промени (въвеждане на нови продукти и технологии, нови канали и способи за разпространение на продуктите, нови

начини за промоция, ценови промени) и по този начин се превръщат в ориентир (а често и в мишена) за останалите фирми в отрасъла. Основната им цел - поддържане на лидерска позиция - най-често се реализират чрез следните стратегии:

- 1) стратегия на общо пазарно нарастване, т.е. разширяване на общото пазарно търсене на отрасловия продукт;
- 2) стратегия на защита на пазарен дял чрез добре планирани и реализирани офанзивни и дефанзивни маркетингови действия;
- 3) стратегия на увеличаване на пазарния дял в рамките на непроменящ се общ пазар.

Пазарните предизвикателства са фирми, които се нареждат непосредствено до пазарния лидер, но не могат да се примирят с догонващата си позиция. Тяхната стратегическа цел е увеличаване на пазарния дял, което може да се постигне по няколко начина:

- 1) атакуване на пазарния лидер на основата на значително конкурентно предимство (разходи, иновации, диференциация);
- 2) атакуване на фирми от същия ранг, които са затруднени финансово или не обслужват достатъчно добре потребителите си;
- 3) атакуване на малки локални фирми.

Пазарните последователи са фирми, които също са догонващи, но не се стремят да предизвикат лидера, а го следват, т.е. осъществяват “съзнателен паралелизъм”. Най-често прилаганите от стратегии са:

- 1) следване от близо, т.е. пълно копиране на действията на лидера в обслужваните пазарни сегменти;
- 2) следване от разстояние, т.е. поддържане на известна диференциация, но следване на лидера по отношение на основните пазари;
- 3) селективно следване.

Пазарните нишъри са фирми, които обслужват неголям пазарен сегмент, пренебрегнат от големите фирми конкуренти. Най-често използват фокусиращи стратегии.

Същност и структура на конкуренцията.

За конкуренция и конкурентоспособността на стоката са написани и публикувани достатъчно много статии и научни работи, във всички от които се дават едни или други определения.

Въпросът за конкурентоспособността може да бъде разглеждан от различни гледни точки в зависимост от предмета на изследване. Холистичните подходи разглеждат конкурентните предимства като резултат от разликите между стойността, която фирмата е в състояние да създаде за купувача, и цената за създаването на тази стойност. В тази връзка, Майкъл Портър твърди, че конкурентни предимства могат да се създадат от предлагането на равностойни продукти или услуги на по-ниски цени от тези на конкурентите, или от предлагането на уникални продукти или услуги, ползите от които надхвърлят по размер повишената цена¹.

Подходите на фирмено равнище показват, че конкурентоспособността е възможността да се доставят стоки и услуги по време, на място и във форма, които се предпочитат от купувачите и са на същите или по-добри цени, отколкото при други доставчици². Управленските подходи на свой ред разглеждат конкурентоспособността като възможността рентабилно да се създават и доставят продукти/услуги чрез предоставянето им на най-добрата цена или чрез диференциацията им, като по този начин фирмената конкурентоспособност е пряко свързана с факторите, които влияят върху себестойността и структурата на търсенето. Нито един от подходите обаче не разкрива ясна взаимообвързаност между факторите, които влияят върху конкурентоспособността на фирмата и тяхното измерване чрез подходящи показатели.

В съвременните макроикономически теории конкуренцията се разглежда като свойство на пазара. В зависимост от степента на усъвършенстване конкуренцията на пазара се разделят различни типове пазари, за всеки от който съответства определено поведение на икономическите субекти. Под конкуренция се разбира не съперничество, а по-скоро, степента на зависимост на общите пазарни условия от поведението на определени участници на пазара.

Трудно е да се разчита на успех на пазара, ако не се познава потенциалът на конкурентите и още повече, ако не са известни техните способности за реагиране при промяна на пазарната ситуация. Изучаването и оценката на конкуренцията включва последователно осъществяване на следните основни процедури:

1. Получаване на обща представа за потенциалните конкуренти;
2. Обща оценка на продуктивния поток и маркетингови посредници;
3. Оценка на стратегията на основния конкурент;

¹ Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.

² Вж например Cook, M. and M.E. Bredahl (1991, December). *Agri-business Competitiveness in the 1990s: Discussion*. *American Journal of Agricultural Economics* 73: 1472-73.

4. Извеждане на ключовите фактори за успех на конкурентната стратегия;

5. Оценка на конкурентноспособността;

Изучавайки конкурентите и условията на конкуренция в отрасъла изисква фирмата на първо място да определи какви са тяхните преимущества и недостатъци пред конкурентите и да направят изводи за работата на фирмата, за собствените успешни конкурентни стратегии и поддържане на конкурентни преимущества.

На етапите свързани с получаването на обща представа за потенциалните конкуренти и даването на обща оценка на продуктивния поток и маркетинговите посредници се търси отговор преди всичко на въпроса за техните пазарни позиции. Така се получава първоначално впечатление за големината на пазарния дял на всеки конкурент, което има съществено значение за възможността им да влияят върху пазара съобразно собствените си разбирания. Това може да се прецени чрез оборота на основните конкуренти на съответния пазар.

При оценка на стратегията на основните конкуренти се търси отговор на следните по-важни въпроси:

- Кой са главните фактори на конкурентноспособността на стоките, предлагани от конкурентите;
- Каква е практиката на конкуриращите предприятия при осъществяване на рекламата и стимулирането на продажбите;
- В какво се изразяват привлекателните страни в опаковката на стоките на конкурентите;
- Какво точно включва продуктивния поток на конкуриращите предприятия и какъв е състава на маркетинговите им посредници;
- Какви са отличителните страни на търговската мрежа на конкурентите;
- Вид на използвания транспорт, обем на стоките запаси, местоположение на складове на конкурентите и т.н.

Извеждането на ключовите фактори за успеха на конкурентната стратегия се налага поради обстоятелството, че оценката на собствената конкурентноспособност е невъзможна извън връзката и с тези фактори. Ключовите фактори за успех са винаги различни за всеки конкурент. Поради това не може да се разчита на универсален подход, който би позволил еднозначно определяне на тези фактори за всички конкуренти като цяло. Те се разкриват чрез сравняване със стоките на конкурентите за да може да се прецени по какви показатели могат да бъдат изпреварени и по какви може да се поддържа едно равнище или даже да се отстъпва.

Заклучителният и най-важен етап е оценка на конкурентноспособността. Сложността на този етап зависи от броя на конкурентите и броя на приетите за изследване ключови фактори за успеха. При това в процеса на оценката би следвало да се мисли не само за конкурентите в момента, но и за потенциалните конкуренти в бъдеще. Потенциалният конкурент трябва да се търси между всички предложители на стоки, които имат отношение към нашият пазар. Такива са:

- Предложителите, познати на клиентите от продажбата на различни стоки от тези, които ние предлагаме;
- Предложители на стоки, задоволяващи същите потребности на клиентите в друг регион, които има вероятност да се ориентират за работа в нашият сегмент;
- Предложители със свързан бизнес, опериращи в предшестващата или последващата област на бизнеса.

Оценката на конкурентноспособността трябва да започне с определянето на основните характеристики на различни страни от дейността на конкурентите. Това може да стане чрез оценка на техните силни и слаби страни. Този метод има значение главно за сравняване на знанията за собственото предприятие с тези на най-важните конкуренти.

Съвременни методи за анализ на конкурентоспособността.

Приходите, печалбата от дейността, чистата печалба, дълготрайните материални активи и общият размер на активите на едно предприятие и на един работник хвърлят допълнителна светлина върху относителните **конкурентни позиции на предприятията**. По-големите предприятия имат най-големи приходи на едно предприятие, защото притежават по-голям относителен дял от общия размер на приходите и са по-малко на брой в сравнение с микро- и малките предприятия. Картината обаче се променя при приходите на един работник. Тук предимството принадлежи на малките предприятия. Подобна е картината по отношение на печалбата от дейността и чистата печалба – големите предприятия имат по-високи показатели на едно предприятие, докато микро- и малките предприятия имат по-високи показатели на един работник. Изключение е чистата печалба на едно предприятие (работник), при която микро-фирмите имат по-малка печалба. Най-висока е чистата печалба на един работник в малките предприятия. Следва да се отбележи, че с по-малко активи на едно предприятие и на един работник микро- и малките предприятия имат същите или по-високи приходи, печалба от дейността и чиста печалба на един работник. Това показва,

че от гледна точка на използването на активите и труда микро- и малките фирми имат известни предимства в сравнение със средните и големите предприятия.

Различията в работната заплата между предприятията създават стимули за българските микро- и малките фирми да се възползват от по-ниските трудови възнаграждения и предимствата във връзка с разходите. При икономиките в преход ниските разходи за труд често пъти се смятат за най-голямото конкурентно предимство³. По-ниската производителност обаче може да неутрализира предимствата, които възникват поради ниските заплати. Друга част от предимствата във връзка с ниските разходи на труд може да отпадне поради “несъответствия в качеството” (слаб маркетинг, лоша опаковка, неподходящи условия на доставка, непредоставянето на услуги преди и след осъществяване на продажбата)⁴ – типични проблеми за микро- и малките предприятия в България. От друга страна, прекомерното залагане на ниските разходи за труд пречи на насърчаването на трайната конкурентоспособност на фирмите и утвърждава конкурентни стратегии на основата на предимства във връзка с разходите за недиференцирани продукти и услуги⁵.

Ето защо, при **оценката на относителните конкурентни позиции** на българските предприятия, разходите за труд не бива да се разглеждат откъснато от производителността на труда. От гледна точка на конкурентоспособността на заплатите, най-важни са *единичните разходи за труд* (ЕРТ), които се определят като съотношение между разходите за труд и производителността на труда⁶. Изследвания показват, че в големите предприятия производителността на труда е 3,4 пъти по-висока, отколкото в микро-фирмите. Същевременно, разходите за труд на един работник в микро-предприятията са 4,65 пъти по-ниски, отколкото в големите предприятия.

³ Havlik, P., 1999. *Trade and Cost Competitiveness of the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*. The Vienna Institute for International Economic Studies, 1999 – изследване, представено на семинар за търговията и конкурентоспособността на 28.10.1999 г., стр. 11.

⁴ Havlik, P., 1999. *Trade and Cost Competitiveness of the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*. The Vienna Institute for International Economic Studies, 1999 – изследване, представено на семинар за търговията и конкурентоспособността на 28.10.1999 г., стр. 11.

⁵ Конкурентоспособността на България – заключителен доклад, стр. 1, <http://www.competitiveness.bg>

⁶ В доклада единичните разходи за труд (ЕРТ) се определят по формулата $ЕРТ = РЗ/ПТ$, където РЗ е годишните разходи за труд (работна заплата и осигурителни плащания) на един работник, а ПТ е производителността на труда, която се изчислява като брутната добавена стойност (БДС), създадена от един работник. За определенията на БДС и производителността на труда вж също Глава 3. Единичните разходи за труд са предназначени за измерване на международната конкурентоспособност на държавите. Виж например Fagerberg, J. ‘International Competitiveness’, стр. 355-374 в: *The Economic Journal*, 98 (June 1988), Havlik, P., 1999. *Trade and Cost Competitiveness of the Czech Republic, Hungary, Poland and Slovenia*, op. cit. стр. 11-12.

Само излизането на пазара с конкурентоспособна стока дава възможност предприятието да преживее в пазарните условия. Предприятие, влагащо сили в неконкурентоспособна стока/услуга е обречено на провал /гибел/.

Конкурентното предимство като предпоставка за конкурентоспособност

Конкурентното предимство възниква тогава, когато фирмата създава уникална компетенция, адекватна на промяната в средата. Според **М. Портър** съществуват две основни области за реализиране на конкурентни предимства: лидерство в разходите и диференциация.

Лидерството в разходите означава постигане на такава позиция, която дава разходно предимство пред всички останали конкуренти в отрасъла.

Конкурентноспособността на фирмите се проявява при следните особености:

◆ Целевите потребители забелязват и възприемат разликата между основните атрибути на фирмените продукти и продуктите на конкурентите. Това означава, че диференцирането по най-важните атрибути трябва да се прояви ясно на пазара и да засегне основните критерии за покупка. Под продуктови атрибути се имат предвид не само такива познати характеристики на продукта в реално изражение като цена, качество, естетически вид, функционалност, но и по-широки характеристики - достъпност, забележимост, сервиз. С други думи, под продуктов атрибут ще разбираме всичко, което влияе върху потребителското възприемане на продукта и е от значение при вземането на решение за покупка. За да има стратегическо значение, конкурентното предимство трябва да се базира на позитивно диференциране на атрибута, който представлява основен критерий за покупка на даден пазарен сегмент. В крайна сметка конкурентното предимство е резултат от всички разлики (диференциации) по всички най-важни продуктови атрибути, а не само по един от тях. Диференциацията по други, по-маловажни характеристики, може да е от значение за текущите резултати, но няма стратегическо значение.

◆ Различието е пряко следствие от разликата между фирмения капацитет и капацитета на конкурентите. Позитивната диференциация по основните продуктови атрибути е базата за изграждане на конкурентни предимства. Трябва да се има предвид обаче, че предимството е трайно само ако конкурентите не могат веднага да имитират фирмените диференцирани продуктови атрибути.

♦ Пролука в резултат от специално третиране на фирмата от страна на правителството, законите и други регулиращи действия.

♦ Пролука в резултат от организационни и мениджърски способности и по-точно иновативност, склонност към поемане на отговорност, адаптивност.

♦ Различията по най-важните атрибути в капацитета се запазват във времето и конкурентите не могат да редуцират “пролуката”, т.е. конкурентното предимство е дългосрочно. Само в този случай конкурентното предимство може да определи облика на маркетинговата стратегия и характера на маркетинговите операции.

При разкриването и реализирането на конкурентните предимства е необходимо да се гледа не само “навътре” в организацията, към относителните силни страни на фирмата, но и навън - конкуренти, доставчици, дистрибутори, потребители.

Критерии за маркетингова стратегия и конкурентоспособност

За определяне на конкурентноспособността на фирмите е необходимо да се проучат и анализират основните икономически финансови показатели:

Продажби и пазарен дял

Приходите от продажбите на една фирма, отнесени към общите пазарни продажби, са основен показател за пазарната позиция на фирмата. Намаляването на пазарния дял е свързано с изгубване на пазарна позиция, което (ако не е резултат от съзнателно провеждана стратегия за редуциране присъствието на даден пазар и по-бързо или по-бавно излизане от този пазар) влияе върху печалбата и рентабилността на фирмата. Нарастването на пазарния дял с темпове, по-високи от общото пазарно нарастване, сочи, че фирмата укрепва и подобрява своите позиции, което без съмнение ще подобри рентабилността ѝ. Обратно, увеличаването на приходите от продажбите на фирмата само по себе си е позитивен резултат за маркетинговата дейност на фирмата, но ако темпът на това увеличаване е по-нисък от общото пазарно нарастване, фирмата губи пазарни позиции.

Печалби на ROS. По-високата норма на ROS (възвръщаемост на база продажби) дава по-големи възможности за редуциране на цените, за подобряване на качеството, за увеличаване на маркетинговия бюджет, а оттам - за подобряване на конкурентната позиция на фирмата.

Продажби в натура и разходи за единица изделие

Разходите за единица изделие са фактор, който до голяма степен служи като индикатор на фирмената ефективност. Редуцирането на разходите за единица продукция у конкурентите съществено може да подобри техните позиции и да се превърне в значителна заплаха, ако не са предвидени аналогични мерки за редуциране на собствените разходи. Затова е необходимо да се осъществят постоянен мониторинг и анализ на собствения обем на производството и разходите и на съответстващите показатели у конкурентите.

Цена на единица изделие

Промяната на цената за единица изделие може да служи като индикатор за нейното използване като стратегическо или тактическо средство от конкурентите за увеличаване на пазарния им дял и подобряване на пазарните позиции. Намалването на цената е показател и за вероятно редуциране на разходите. Маркетинговият специалист трябва да наблюдава и да сравнява двете тенденции: ако степента на редуциране на цената е по-малка от степента на намаляване на разходите, то фирмата укрепва своите лидерски позиции, ако снижаването на цената е по-голямо от намаляването на разходите и в резултат от това се намалява маржът, то фирмата се стреми или да атакува лидера и да подобри пазарната си позиция (фирма близък конкурент), или цели “събиране на реколтата” и напускане на пазара, или следва отблизо лидера, който е инспирирал подобно намаляване на цената. Последното може да доведе до неблагоприятно финансово състояние и значително да наруши пазарната позиция на подобна фирма последовател.

Парични постъпления, ликвидност, ресурсна осигуреност

Пазарната позиция на фирмата в дългосрочен аспект се определя от равнището на ликвидност на фирмата, от осигуреността ѝ с необходимите ресурси. Фирмата, която има висока задлъжнялост, ниски парични постъпления, остаряло оборудване и няма виждания за обновяването му, е малко вероятно да успее да защити своите позиции, а още по-малко вероятно - да предприеме офанзивни действия за подобряването им.

Обобщавайки разгледаните по-горе показатели, маркетинговият специалист може да направи изводи за пазарната позиция на фирма X. Пазарният лидер има силни позиции както по отношение на пазарния дял, така и по отношение на нормалната печалба. Освен това при него са най-благоприятни равнищата на разходите и цените, което му осигурява значително предимство пред останалите фирми в дадения отрасъл. Ако фирмата лидер предприеме намаляване на цените с 10-15%, то твърде вероятно е фирмите изоставащи конкуренти 1 и 2 да не издържат на атаката и да напуснат бранша.

Маркетинговата стратегия на фирмата X трябва да затвърди позицията на фирмата в силно конкурентното обкръжение и натиск от страна на фирмите лидери и близък конкурент в условията на явно нарастващ и поради това привлекателен пазар. Маркетинговата стратегия трябва да преследва намаляване на разходите, за да може успешно да се следва лидерът.

Определяне и анализ на пазарната структура

Пазарната структура се определя от специфичното подреждане на пазарните групи/сегменти на даден продуктов пазар, сред които се избират целевите пазари.

От посоченото по-горе определение следва, че за да се опише и разбере структурата на пазара, е необходимо да се познават принципите на пазарното сегментиране.

Както е известно от по-общите курсове по маркетинг, сегментирането на пазара означава разбиване на съвкупния пазар на големи групи от потребители, като тези групи се различават помежду си по отношение на своите изисквания или по отношение на своите маркетингови реакции. Във всеки, получен в резултат от този процес, сегмент съществува вътрешно сходство между потребителите, които го формират.

Чрез процеса на пазарно сегментиране маркетинговият специалист се стреми да дезагрегира, да “начупи” пазара на части, които в стратегически аспект са по-лесно управляеми и които могат да бъдат задоволени от фирмата по-прецизно чрез серия от промени в маркетинг микса. За необходимостта от пазарно сегментиране е писано много и тя с малки изключения не се поставя под съмнение. Съвършено ясно е, че много рядко един и същ продукт може да привлече и задоволи напълно потребностите на всички потребители на даден пазар. Именно поради тази причина маркетинговият специалист трябва да категоризира купувачите както по отношение на техните характеристики, така и по отношение на спецификите им продуктови нужди и на тази основа да адаптира своето предложение или маркетингова програма.

Независимо от явната полза и от предимството от сегментирането на пазара този подход представлява само един от възможните подходи при разработването на пазара.

Профил на пазарните сегменти

Профилирането на сегментите означава да се характеризират потребителите, попадащи в даден сегмент, като хора, да се изясни как вземат решение за покупка и какви външни сили оказват най-съществено влияние върху това решение. За успешното профилиране на целевия пазар маркетинговият специалист трябва добре да познава моделите на потребителското поведение. При вземане на маркетингово решение много

често поведенските фактори са определящи в много по-голяма степен, отколкото икономическите и физическите фактори. Потребителското поведение се предсказва трудно, но все пак може да се направи опит за формализирането му.

Изграждането на **профил на потребителите** е важен момент от плановата работа. В практиката маркетинговите специалисти рядко могат да се срещнат непосредствено с всички свои потребители. Чрез потребителския профил обаче те успяват в по-голяма или по-малка степен да компенсират липсата на персонален контакт, като описват състава на тези купувачи. Чрез проучване на профила на даден сегмент много по-лесно може да се предвиди как фирменият продукт ще пасне на целевите купувачи, как те биха реагирали на маркетинговите стратегии и тактики. Познавайки добре потребителите на даден целеви пазар, маркетинговите специалисти могат да “настроят” елементите на маркетинг микса така, че да предизвикат желаната реакция - покупка на фирмените продукти.

Профилът на потребителите в даден пазарен сегмент се състои от три части:

1. Характеристика на купувачите като хора.
2. Характеристика на процеса на вземане на решение за покупка.
3. Характеристика на факторите от външната среда, оказващи най-съществено влияние върху решението за покупка.

В **първата част** на потребителския профил трябва да се даде отговор на въпроса, какво представляват потребителите от дадения пазарен сегмент като хора. Разбира се, всеки един купувач е уникален и непредвидим в своите решения и постъпки, но чрез профила се описва сходството между потребителите (настоящи и бъдещи) в даден пазарен сегмент. В тази част маркетинговият специалист трябва да се постарее да отговори кратко и ясно на следните въпроси:

Кой купува и използва продукта - демографски характеристики (пол, възраст, етап от жизнения цикъл на семейството, географска локализация); социокulturни и икономически характеристики (доход, образование, социална и класова принадлежност, професия, роля и статус, дейност и интереси); психологически характеристики (атитюди, знания, убеждения, възгледи, мотиви). Освен че трябва да се опишат по посочените по-горе характеристики, потребителите трябва да се оценят и от гледна точка на своята роля в процеса на вземане на решение и осъществяване на покупка: инициатор, въздействащ, решаващ, купувач, използващ продукта. Това разграничаване е особено важно от гледна точка на разработването на промоционалната стратегия и действия.

Защо купуват нашия продукт (конкурентния продукт)? Необходимо е да се разбере основната нужда, която потребителите задоволяват, купувайки продукта, и кои са специфичните продуктови атрибути, които ги привличат най-силно: икономически, в т.ч. цена, равнище на изпълнението - качество, техническо равнище; допълнителни ползи, предлагани от продавача - сервиз, доставка, кредит, удобство при пазаруване; уважение към политиката на фирмата производител (екологичност, опазване на животните, обществена отговорност); външни - поведение на референтните групи.

Добре би било да се оцени доколко фирмения продукт е ценен за потребителите, т.е. доколко е голяма ползата от притежаването и използването на даден продукт. В този смисъл “абсолютната ценност”, пораждаща се в отсъствието на конкурентни аналози, и “относителната ценност” на продукта в очите на потребителите могат да бъдат ключ към разбирането на процеса на вземането на решение за покупка. Особено важно е да се проучи:

- какво се прави с продукта, т.е. в каква степен се използва закупеният вече продукт и в каква ситуация се използва;
- кога се купува - от гледна точка на годишния сезон, месеца, деня (особено е важно за стоките със сезонно търсене), от една страна, и в резултат от някои специални маркетингови действия - разпродажби, намаление на цената, промоция, от друга.

Във **втората част** на потребителския профил трябва да се разкрие процесът на вземане на решение за покупка. Както е известно от маркетинговата литература, съществуват няколко модела на вземане на решение за покупка:

- а) екстензивно решение за покупка - сложен и дълъг процес на решаване, когато се купува непозната марка от непознат продуктов род или познат, но рядко купуван скъп продукт;
- б) ограничено (лимитирано) решение за покупка - когато се купува непозната марка от познат продуктов род - най-важен етап в този случай е сравняването на конкурентните аналози;
- в) рутинно решение за покупка, което е детерминирано от собствения минал опит на купувача;
- г) импулсно решение за покупка, което възниква в момента на забелязване на продукта.

Освен определянето на типа решение за покупка маркетинговият специалист трябва да обърне специално внимание на следните въпроси:

- * осъзнаване на проблема: кога, при каква ситуация, как потребителите осъзнават проблема, който ще решат чрез покупката;
- * търсене на информация: от кого/откъде най-често потребителите търсят информация за алтернативните начини и марки за задоволяване на своята потребност (телевизионна реклама, мнение на приятели, съвети на специалисти, каталози, информационен център, списания);
- * оценка на алтернативи: по какви критерии се оценяват алтернативите;
- * покупка: къде обикновено се осъществява покупката на дадения продуктов род.

В **третата част** се разкриват факторите от външната среда, които биха повлияли най-силно върху решението за покупка на потребителите от даден сегмент:

- * икономически промени (лихвен процент, инфлация, безработица, структурни промени);
- * законодателство;
- * технологични фактори;
- * социални фактори;
- * референтни групи;
- * природно-климатични фактори и други.

Маркетинговият специалист е длъжен да разработи профил на всеки от целевите пазарни сегменти.

Необходимо е да се отбележи, че пазарните сегменти не са неизменни. За да бъде полезно пазарното сегментиране, е наложително да се наблюдават пазарните промени и навреме да се осъществяват сегментите.